

Optimalizácia ako efektívnejšie nastavenie mechanizmu firmy

Author: SF / Juraj Pokorný | Published: 12.02.2010

Vhodné nastavenie vnútropodnikových procesov

Marek Fajčík zo spoločnosti Spiralis, kde pôsobia bývalí finanční manažéri a súčasní poradcovia, venoval diskusný príspevok dnes často pertraktovanej téme - Firemnej optimalizácii. Popri tom, že kríza sa meria makroekonomickými veličinami, je podľa neho veľmi dôležitý indikátor ekonomického sentimentu. A práve ten postihol výrazný prepád - až na 60 percent. Ako zdôraznil, nie sme však sami - podobného priebehu sa dočkali aj ostatné krajiny Európy. Ako reagujú firmy na krízu? Od postoja „bez reakcie - vyčkávanie“, cez predaj firmy alebo jej časti, paniku, prepúšťanie až po zmenu organizačnej štruktúry, reštrukturalizáciu, optimalizáciu alebo akvizíciu konkurencie.

Spoločnosť Spiralis ako jedna z vedúcich poradenských firiem aktívne pôsobí v stredoeurópskom regióne v oblasti optimalizácie nákladov a rastu zisku, zefektívnenia alebo nastavenia vnútrofremných procesov, strategického obstarávania a finančného manažmentu podnikov. Kľúčovými princípmi, ktoré aplikuje v projektoch, sú business finance (nastavenie financií ako podpory podnikania a korporátnej stratégie firmy) a success fee (odmena závislá od dosiahnutých merateľných výsledkov klienta).

Fajčík ponúkol aj definíciu pojmu firemná optimalizácia, ktorou má byť dosiahnutie takého vzťahu medzi vstupom a výstupom, aby prvý klesal a druhý rástol. V širšom význame ide o efektívnejšie nastavenie mechanizmu firmy, v užšom - finančnom zmysle o jej vyladenie do stavu, keď dochádza k pozitívnym prejavom merateľných finančných veličín v čase.

„Ukazuje sa, že tento rok by mal byť už lepší ako minulý. Americká ekonomika reportovala isté zlepšenie - otázne je, čo sa za tým skrýva,“ podotkol Fajčík. Medzi odporúčané kroky optimalizácie z finančno-strategického hľadiska zaradil definovať jej cieľ, zrealit'ň pohľad na firmu, urobiť si analýzu prostredia a konkurencie, motivovať zamestnancov a hľadať nové príležitosti.

Zodpovednosť štatutárov je plná a neobmedzená

Zakorenený názor, že s vrcholným manažmentom sa spájajú iba samé pôžitky a iné výhody, vo svojom príspevku Zodpovednosti a riziká štatutárov jednoznačne vyvrátila Zuzana Chudáčková (bnt - Sovova Chudáčková & Partner). Ako uviedla, vznikom takejto funkcie sa zo zákona nezakladá pracovno-právny, ale obchodno-právny resp. mandátny vzťah, ktorý sa automaticky vyníma spod zákonníka práce. Z tohto faktu sa odvíja aj neobmedzená a plná zodpovednosť štatutárov ako fyzických osôb. To isté platí pre prokuristov.

Ak si napríklad spoločnosť nesplní povinnosť voči Obchodnému registru, pokutu nedostane ona, ale jej konateľ. Štatutár má svoje povinnosti tiež voči dozornej rade aj voči valnému zhromaždeniu, ktorému musí vydať napríklad účtovnú uzávierku (pri akciovkách). Pri úpadku firmy má zase nemilú povinnosť podať žiadosť na vyhlásenie konkurzu. Špecifická situácia vzniká v prípade, ak sú dvaja konatelia pre dve rôzne oblasti. Pokiaľ sa v niečom nedohodnú, rozhoduje valné zhromaždenie.

Kto všetko sa môže domáhať náhrady skutočnej škody, ušlého zisku alebo ujmy vzniknutej vynaložením nákladov v dôsledku porušenia povinnosti u štatutárneho orgánu? Potenciálnymi žalobcami môžu byť podľa

Chudáčkovej spoločnici resp. dozorná rada na požiadanie akcionárov, veritelia (pohľadávka nebude uspokojená z majetku spoločnosti) a správca. V súčasne platnom obchodnom práve je premlčacia lehota na spôsobenú škodu štyri roky.

Na pripomienku z publika, že ako má teda topmanažér riadiť firmu, keď v dozorných radách sedia často ľudia, ktorí sú nejakým spôsobom (cez rodinné väzby) spojení, Chudáčková vysvetlila, že aj týchto sa týka zákaz konkurencie a štatutár má právo niektoré ich rozhodnutia ignorovať. Na otázku, či sa môže jeden vyvinuť za škodu spôsobenú druhým, odvetila, že za všetko zodpovedajú obaja konatelia spoločne a nerozdielne.

Rastie prácnosť výberu a zamietania kandidátov

Júlia Stehlíková (Assessment Systems Slovakia - konzultačná spoločnosť, ktorá poskytuje komplexné poradenstvo v oblasti ľudských zdrojov) v prezentácii nazvanej Redefinícia efektívneho personálu a kľúčových ľudí poznamenala, že vplyvom krízy dochádza aj k istej „očiste“ personálnych agentúr. Stále však platí, že kým pri väčších korporátoch sa výber kandidátov robí zväčša interne (spoločnosť pri tom ušetrí), pre subjekty menšieho formátu je výhodnejšie si túto službu objednať. Takisto vedenie personálnej, mzdovej či odvodovej agendy je pre firmy - najmä tie zahraničné - spoľahlivejšie cez lokálnu agentúru než „na vlastnú päsť“. Pokiaľ ide o samotnú odbornosť, ktorá býva kandidátmi často spochybňovaná, Stehlíková uviedla, že na trhu pôsobia agentúry, ktoré vykonávajú personálnu selekciu v globále a potom sú špecializované agentúry, ktorých pracovníci majú z daného segmentu skúsenosti.

Ľudské zdroje pred krízou boli poznačené extenzívnym nárastom zamestnancov, nedostatkom špecialistov, kvalitatívnymi kompromismi pri výbere a nábormi na princípe search (vyhľadávania). S príchodom krízy sa typickým znakom stal priveľký počet kandidátov na trhu, rast prácnosti ich výberu a zamietania (na princípe selection), dôraz na overovanie znalostí a zručností (testovanie) a zvyšovanie tlaku na výkonnosť. Ako najčastejšie opatrenia sa spomínajú selektívne znižovanie stavu zamestnancov, silné obmedzenie až pozastavenie náboru, zmrazenie či zníženie miezd, bonusov a benefitov, skrátenie pracovného času alebo neplatené voľno.

Najčastejšie obsadzovanými pozíciami v roku 2009 boli podľa Stehlíkovej projektový manažér a stavebný inžinier, najväčší pokles nastal v pozícii stavebný technik a najmenší pokles až rast zaznamenali v pozíciách statik a geodet. Za hrozby označila stratu kľúčových špecialistov, preťažovanie pracovníkov HR (ľudských zdrojov) a líniových manažérov zložitou selekciou kandidátov a poškodzovanie imidžu firmy neskorým procesovaním zamietavých odpovedí a dlhším výberovým procesom.

Graf č. 6 - Témy, ktoré budú verejnou záležitosťou v roku 2010.

Kríza = ozdravný proces posilňujúci imunitu

Efektívny marketing so zníženým budgetom. Taký bol názov prezentácie, ktorú na záver diskusného stretnutia predniesol Roman Karabelli z HB Reavis Group. Išlo skôr o čiastkové postrehy a názory, ktoré - ako sám zdôraznil - nemusia platiť v zmysle univerzálnej pravdy. Biznismeni sa dnes podľa neho rozdeľujú na horolezcov (pomaly nahor) a surferov (adrenalinové sínusoidy). Ako dodal, iba dve percentá firiem tvrdí, že sa ich kríza nedotkla. Tá tu však reálne pôsobí a prejavila sa napríklad na zredukovaní sponzoringu či na výraznom poklese účasti na odborných realitných veľtrhoch v Cannes a Mníchove.

„Kríza priškrtila aj médiá: v roku 2009 boli kupované už za oveľa menšie peniaze ako dovtedy,“ zdôraznil Karabelli s tým, že relatívne najväčšiemu podielu investovania do reklamy sa dnes tešia internetové a elektronické médiá. „Keďže banky videli pred sebou červené súkno, keď sa spomenulo financovanie

realitného developmentu, veľa kvalitných projektov uviazlo vo fáze vizualizácie,“ podotkol a upozornil na to, že významným faktorom začala byť architektúra. V rámci multifunkčných projektov sa vyčlenia napríklad 3-4 budovy, ktoré vzniknú v spolupráci s renomovaným architektonickým ateliérom. Lenže ak je priemerné nájomné v Prahe 20, v Londýne 30 až 35 a v Bratislave iba 10 eur za m², tak je jasné, že sa to nemôže neodraziť na rozdielnej úrovni fasád budov v týchto mestách.

Pokiaľ ide o prieskum trhu, rizikové podľa Karabelliho je, ak si firma povie: žiaden nepotrebujem, ja viem najlepšie, čo robím. Takisto, čo sa týka personálnej politiky, odporúča byť radšej prezieravý, ako sa predčasne rozlúčiť s tými, ktorí môžu byť onedlho kľúčoví. Na margo firemnej optimalizácie poukázal na potrebu intenzívnej vnútropodnikovej komunikácie s ľuďmi. „Kríza je ozdravný proces, človek chorobou získava istý druh imunity,“ uzavrel Karabelli.

Grafy - zdroj ŠÚ SR, ASS, HB Reavis, GfK Slovakia

12.02.2010 09:13, SF / Juraj Pokorný